الغرفة التجاريّة الصناعيّة
نجران
المملكة العربية السعودية

مفهوم فاعليّة المنظمة

الدكتور حنفي محمود سليمان

الكتيب الأول من سلسلة السلوك الإداري الفعّال
ربيع ثان ١٤٠٨هـ - ديسمبر ١٩٨٧م

بسم الله الرحمن الرحيم

تقديم:

بسـم اللـه الرحمـن الرحـيم

* * *

ونحن على مشارف السنة الخامسة من عمر الغرفة، يسعدنا أن نقـدم هذا الكتيب كمقـدمة لسلسلة ستصدر تباعاً بمشيئة الله، وبهـذا نكـون قد توجنا إصداراتنا بهذه السلسلة التي سيتولى تأليفها واحد من كبار أساتذة الإدارة في جمهورية مصر العربية الشقيقة.

وإذا كانت محتـويـات هذه السلسلة خلاصـة تجـارب عملية ودراسـات أكـاديميـة لسنوات طويلة فإنه من الأهمية لكل مدير ورجل أعمال الاطلاع المستمر على محتويات هذه السلسلة، فهى ثمـرة آخـر ما توصل إليه علم الإدارة فى مجال السلوك الإداري والفاعلية التنظيمية.

وبهذا العمل نرجو أن نكون قد وفقنا في إنجاز الحد الأدنى من طموحاتنا لخدمة القطاع الخاص في المملكة بصفة عامة ومنطقة نجران بصفة خاصة.

والله نسأل التوفيق.

الأمين العام
محمد آل كليب

مقدمة السلسلة

تستهدف هذه السلسلة زيادة درجة وعى المدير العربى بماهية السلوك الإدارى الفعال وذلك من خلال العرض المتكامل لأهم المفاهيم الإدارية والسلوكية التى ترتبط بأدائه لعمله.

وسوف تصدر هذه السلسلة من مجموعة من الكتيبات يحمل كل منها موضوعا محددا، بحيث تتكامل مع بعضها البعض بشكل يؤدى إلى إعطاء تغطية كاملة للموضوع بكامله.

ولقد روعى فى كتابة هذه السلسلة أن ينطوى كل كتاب على شقين بحيث يتم استعراض المفاهيم النظرية فى الشق الأول وبحيث يتضمن الشق الثانى مجموعة من النماذج العملية التى يمكن استخدامها فى مجال التطبيق العملى.

والله الموفق

دكتور

حنفي سليمان

مقدمه

لا شك أن دراسة جميع العلوم الاجتماعية سواء فى مجالات الإدارة أو الاقتصاد أو المحاسبة أو علم النفس أو علم الاجتماع- إنما تهدى إلى تفسير السلوك الادارى للمدراء والرؤساء على مختلف مستوياتهم وذلك بغية رفع مستويات أدائهم، الأمر الذى لا يتم فى فراغ، وإنما ينعكس بلا شك على فاعلية المنظمات التى ينتمون إليها.

وبالرغم من الكثير من الكتابات فى هذا المجال، فإن موضوع «فاعلية المنظمة» لازال من الموضوعات المائعة التى لم تحظ بأية إجابات شافية.

لذلك، فإن هذا الكتيب يهدف إلى محاولة «تنظير» مفهوم فاعلية المنظمة.
ويعتقد كاتب البحث أن محاولة «التنظير» هذه تتطلب ضرورة دراسة المفاهيم التالية وبنفس الترتيب:

اولا - ماهية مفهوم فاعلية المنظمة ومحدداتها.

ثانيا - ماهية معايير الفاعلية.

والله الموفق

الفصـل الأول

يقصد بالفاعلية، وهو المتغير التابع، درجة نجاح المنظمة فى تحقيق أهدافها[1]. وعلى سبيل المثال، فإن السجن الذى يتصف بوجود عدد قليل من حالات الهرب بين نزلائه يعتبر منظمة فعالة، وبنفس المنطق، فإن المصحة النفسية التى تستطيع أن تعالج عددا كبيرا من مرضاها وإعادتهم مرة ثانية إلى المجتمع تعتبر منظمة فعالة أيضا.

وحيث إن الفاعلية ترتبط بمدى القرب أو البعد عن تحقيق المنظمة لأهدافها فإن تحديد ماهية الهدف أو الأهداف تعتبر مسألة هامة فى حد ذاتها، تتطلب الخطوة الأولى فى تحديد الهدف ضرورة التفرقة بين الأهداف الرسمية والأهداف العملية أو الإجرائية. تعبر الأهداف الرسمية عن الأغراض العامة التى أنشئت المنظمة من أجلها، والتى عادة ما يتضمنها مرسوم إنشائها والتقارير السنوية الخاصة بنشاطها وكذلك الأحاديث الرسمية التى يدلى بها المسئولون فيها. أما الأهداف العملية أو الإجرائية فهى تلك الأهداف التى تعبر عن الناتج النهائى الذى يرتبط بالقياسات الفعلية التى تتبعها المنظمة. بمعنى آخر، فإن الأهداف العملية تعطى فكرة واضحة عما تحاول المنظمة تحقيقه فى الواقع العملى، بغض النظر عما تقوله الأهداف الرسمية لها. وعليه، فإن الفروض الموضوعة ترتبط بمدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها العملية وليس أهدافها الرسمية.

وبصفة عامة فهناك مجموعة من العوامل أو الأنظمة التى تؤثر تأثيرا مباشرا على فاعلية المنظمة والتى تنقسم إلى عوامل النظام الاقتصادى، السياسى، الرقابى، والبيئى، والتى سوف نقوم بعرضها على التوالى.

أولا . النظام الاقتصادى

يتكون النظام الاقتصادى لأية منظمة من تلك المكونات التى ترتبط مباشرة بإنتاج مخرجاتها، فعلى سبيل المثال، نجد أن الدراسات التى عملت عن المصانع عادة ما تقوم بالتفرقة بين العمالة الإدارية وعمالة الإنتاج، فالمدراء والمشرفون والمحاسبون والمهندسون وما شابههم من ذوى الياقات البيضاء عادة ما يطلق عليهم لفظ العمالة الإدارية، فى حين يطلق لفظ عمالة الإنتاج على العمال المهرة وأنصاف المهرة وغير المهرة وما شابههم من ذوى الياقات الزرقاء. وعليه، فإن الأنشطة التى تتولاها عمالة الإنتاج هى التى تمثل المحور الأساسى للنظام الاقتصادى للمنظمة. إلا أنه يجب ملاحظة أن مكونات النظام الاقتصادى قد تختلف من منظمة لأخرى وفقا للاختلاف فى الأهداف. ففى المصنع مثلا نجد أن المحاسب يدخل فى حكم الموظف الادارى، فى حين أن نفس المحاسب فى مكتب للمحاسبة يعتبر المكون الأساسى للنظام الاقتصادى له.

الفـرض الأول:

«إن المنظمات التى توجد بها درجة عالية من تقسيم العمل من المحتمل أن تكون أكثر فاعلية من تلك المنظمات التى يوجد بها درجة منخفضة من تقسيم العمل» .

يقصـد بتقسيم العمـل المـدى الذى تصل إليه المنظمة فى تقسيم الأنشطة المختلفـة . تتمثـل أحـد المقاييس العامة لتقسيم العمل فى عدد الأدوار التى تتضمنهـا المنظمة . فكلما زاد عدد الأدوار المختلفة داخل المنظمة ، كان ذلك دلالة على وجود درجة عالية من تقسيم العمل ، والعكس صحيح . يفرق بلو.

(١) بين نوعـين من تقسيم العمـل وهمـا التقسيم التخصصى والتقسيم الـروتينى ، فحيث يتطلب النوع الأول تقسيم النشاط الإجمالى للمنظمة إلى مسئوليات متخصصـة تسمـح باستخـدام خبرات متخصصـة (مثـال ذلـك المستشفى الـذى يتم تقسيمه إلى أقسام طبية متخصصة) . فإن النوع الثانى يعنى تقسيم العمل إلى مهام محددة وبسيطة ذات واجبات روتينية تتطلب الحد الأدنى من المهارة لتأديتها (مثال ذلك خطوط التجميع بالمصانع) .

يفترض هذا الفرض أن كلا من تقسيمى العمل يؤدى إلى زيادة الإنتاجية ، أى زيادة معدل المخرجات إلى المدخلات . إلا أنه يجب ملاحظة أن هذا الفرض يفـترض أيضـا أن التقسيم الـروتينى للعمل يؤدى إلى خفض الروح المعنوية للعـاملين (أى الإقـلال من الشعـور العـام بالرضاء) فى حين يؤدى التقسيم التخصصى للعمل إلى رفع الروح المعنوية لهم .

الفـرض الثانى:

«وفيما عدا تلك الحالات (المنظمات) التى تتصف بدرجة عالية من التعقد ، فإن المنظمات التى يوجد بها درجة عالية من التخصص فى التقسيم الإدارى من المحتمل أن تكون أكثر فاعلية من تلك المنظمات التى يوجد بها درجة منخفضة

من التخصص فى التقسيم الإدارى».

يقصد بالتقسيم الإدارى الطريقة التى يتم بها توزيع العمل داخل المنظمة على الادارات المختلفة بها. أما لفظ «التخصص» فإنه يشير إلى درجة التداخل بين الأنشطة المختلفة للإدارات داخل المنظمة. فكلما قلت درجة التداخل زادت درجة استقلالية الإدارات داخل المنظمة، والعكس صحيح.

وإذا ما نظرنا إلى التقسيم الإدارى التقليدى لوجدنا أن التقسيمات التى تتم وفقا للغرض (المنتج)، والموقع الجغرافى أو المكانى، والعملاء تتصف بوجود درجة منخفضة من التخصص فى التقسيم الإدارى ذلك أن نجاح المنظمة فى تحقيق أهدافها لا يتطلب سوى درجة منخفضة من التعاون بين إدارتها. أما التقسيم الإدارى الذى يتم وفقا للوظيفة أو العملية فإنه يتميز بوجود درجة عالية من التخصص فى التقسيم الإدارى.

أما لفظ «التعقد» فإنه يشير إلى درجة المعرفة المطلوبة لإنتاج مخرجات المنظمة. هذا ويمكن قياس درجة تعقد المنظمة بنوع التعليم والدرجات العلمية المفروض توافرها فى أعضائها. فكلما زادت نسبة ونوع التعليم والدرجات العلمية المفروض أن تتوافر فى أعضاء المنظمة (كالجامعة مثلا) كانت المنظمة أكثر تعقدا، والعكس صحيح، وتمثل هذه الحالة استثناء من الفرض السابق حيث إنه كلما زادت درجة تعقد المنظمة، فإن الدرجة العالية من التخصص فى التقسيم الإدارى بها سوف لا تؤدى إلى زيادة درجة فاعليتها.

الفرض الثالث:

«فيما عدا تلك الحالات (المنظمات) التى تتصف بدرجة عالية من العمل المهنى، فإن المنظمات التى تتصف بدرجة عالية من الآلية من المحتمل أن تكون أكثر فاعلية من تلك المنظمات التى تتصف بدرجة منخفضة من الآلية».

يمكن تعريف «الآلية» بأنها درجة اعتماد مخرجات المنظمة على المصادر غير

الإنسـانية (والحيوانية أيضا) للطاقة. وهذا يعنى أنه كلما اعتمد الإنتاج على مصـادر الـطاقة مثل الكهرباء بصورة أكبر من اعتماده على الطاقات البشرية والحيوانية، كان ذلك دلالة على ارتفاع درجة الآلية، والعكس صحيح وبشكل عام، فإنـه يمكن قياس درجة الآلية بقياس نصيب الفرد العامل من الطاقة الكهربائية المستهلكة داخل المنظمة.

أمـا العمـل المهنى فيقصد به المدى الذى تصبح فيه الوظيفة المعينة متميزة بالمعرفة المجردة وكذلك بأهدافها الخدمية. ومن الأمثلة الواضحة على ذلك مهنة الطبيب نظرا لما تتطلبه من تعلم للمعارف الأساسية (المعرفة المجردة)، وكذلك نظرا لما تتطلبه من ضرورة وجود أخلاقيات معينة تحتم ضرورة الاهتمام بالبشرية (أهداف خدمية).

هذا ويجب ملاحظة أنه بالرغم من وجود ارتباط بين درجة الآلية من ناحية وبين الإنتـاجية من ناحية أخـرى، إلا أنـه كلما زادت درجـة الآلية، زاد احتـمال انخفاض الروح المعنوية بشكل عام.

الفـرض الرابـع:

«إن المنـظمات التى تقوم بتجميع أو إنتاج مخرجاتها على أساس مستمر من المحتمل أن تكون أكثر فاعلية من تلك المنظمات التى تقوم بتجميع أو إنتاج مخرجاتها على أساس غير مستمر».

يقصد بالأساس المستمر فى الإنتاج التتابع المنتظم فى إنتاج السلعة خلال جميع خطوط الإنتاج والتجميع بالمصنع. أما الأساس غير المستمر فى الإنتاج فيقصد به القيام بعملية إنتاجية واحدة فقط لكمية معينة من الوحدات وليس لوحدة واحدة منها بحيث لا يبدأ العمل فى العملية الإنتاجية التالية إلا بعد الانتهاء من العملية الإنتاجية الأولى بالكامل.

نخلص من الفروض الأربعة السابقة بالقول بأن النظام الاقتصادى للمنظمة

الذى يؤدى إلى زيادة درجة فاعليتها هو ذلك النظام الذى يتميز بوجود درجة عالية من تقسيم العمل، درجة عالية من التخصص فى التقسيم الإدارى (فيما عدا تلك الحالات التى تزداد فيها درجة تعقد المنظمة)، درجة عالية من الآلية (فيما عدا تلك المنظمات التى تتصف بالطابع المهنى فى انشطتها)، واتباع الأساس المستمر فى الإنتاج.

هذا وتؤدى كل وسيلة من هذه الوسائل أو الأدوات إلى زيادة فاعلية المنظمة بدرجات متفاوتة وأشكال مختلفة. إلا أنه يجب ملاحظة أن مثل هذه المحددات الاقتصادية لفاعلية المنظمة قد يكون لها بعض المساوىء أيضا. فالتقسيم الروتينى للعمل عادة ما يؤدى إلى خفض الروح المعنوية للعاملين نظرا لما ينطوى عليه هذا التقسيم من أداء أنشطة بسيطة ومتكررة. كذلك فإن الآلية تؤدى إلى نفس الشيء نظرا لما تنطوى عليه من نقل العمل الرقابى والتحكم فيه من الإنسان إلى الآلة. هذا ويمثل الشكل رقم (١) المحددات الاقتصادية لفاعلية المنظمة.

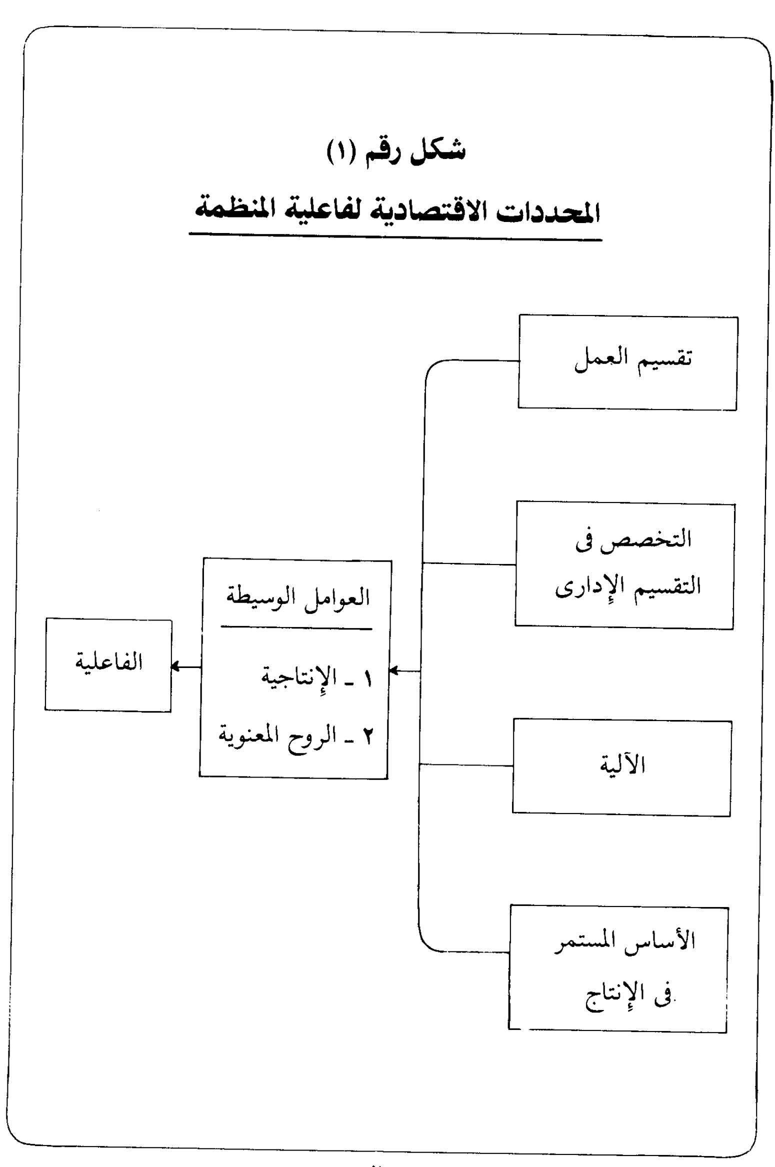
بالنظر إلى النموذج الاقتصادى لمحددات الفاعلية، فإنه يمكن تصويره بشكل أكثر تعقيدا ولعدة أسباب:

١ - إن هذه المحددات الأربعة لا تؤثر على فاعلية المنظمة من خلال العوامل الوسيطة فحسب، بل إنها تؤثر على بعضها البعض أيضا، وكذلك الحال أيضا بالنسبة للعوامل الوسيطة ذاتها.

٢ - إن هذا النموذج لم يأت شاملا لجميع الظروف والضوابط التى ترتبط بفاعلية المنظمة.

٣ - إن العوامل الوسيطة قد لا يقتصر دورها عما هو مذكور. فهناك بعض الأدلة التى تشير إلى أن التقسيم الروتينى للعمل قد يؤدى إلى زيادة درجة فاعلية المنظمة من خلال عامل التطابق، أى من خلال التطابق بين الإنتاجية الفعلية والإنتاجية المثالية المرجوة.

٤ - إنه من المنطقى محاولة ترتيب هذه المحددات وفقا لدرجة تأثير كل منها على فاعلية المنظمة. إلا أننا نفتقد الأساس الميدانى اللازم لعمل مثل هذا الترتيب.



شكل رقم (١)

المحددات الاقتصادية لفاعلية المنظمة

ثانيا:ـ النظام السياسي

يمكن تعـريف النـظام السياسى بأنـه تلك المكونات أو الإجراءات داخل المنظمة التى تقوم باتخاذ القرارات والتى تحاول الحصول على التعضيد والمساندة لقراراتها من البيئة المحيطة بها. تعتبر عملية اتخاذ القرارات عملية أساسية داخل أية منـظمـة، فالأهـداف يجب تحديدها، وكذلك اختيار النظام الاقتصادى الخـاص بها، وكـذلـك توزيع المـوارد المحـددة التـوزيع الأمثـل، وتكـوين السياسات، ووضع القواعد المنظمة للعمل، وكذلك وضع اجراءات الرقابة.. إلى آخره. وعليه، فإن اتخاذ القرارات عملية لا نهاية لها. أضف إلى ذلك أن المنظمة لا تقوم فقط باتخاذ القرارات، وإنما يجب عليها أن تحاول دائما الحصول على التعضيد والمساندة لها من البيئة المحيطة بها.

تنقسم مجموعة الفروض التالية إلى قسمين، أحدهما يتعلق باتخاذ القرارات، وهذا يعكس النظام السياسى الداخلى للمنظمة، والثانى يتعلق بالجهود التى تبـذل للحصـول على المسـانـدة والتعضيد، وهـذا يعكس النـظام السياسى الخارجى لها.

١ـ النظام السياسي الداخلي

الفرض الأول:

«إن المنظمات التى تتصف بدرجة عالية من القبول الاجتماعى لقراراتها من المحتمل أن تكون أكثر فاعلية من تلك المنظمات التى تتصف بدرجة منخفضة من القبول الاجتماعى لقراراتها.

يمكن تعـريف لفظ «القبـول الاجتـماعى» بأنـه تعبير عن مدى تقبل أفراد

المجتمع لسلوك المنظمة . وعلى سبيل المثال فإننا عادة ما نجد أن القوانين التى تتصف بدرجة عالية من القبول الاجتماعى هى تلك القوانين التى يعتقد أفراد المجتمع بأنهم فى حاجة إليها، وذلك بالإضافة إلى قبولهم للطريقة التى يتم بها تشريعها، والعكس صحيح .

الفرض الثانى:

«إن المنظمات التى تتصف أساسا بوجود أساس قانونى ـ منطقى لاتخاذ القرارات من المحتمل أن تكون أكثر فاعلية من تلك المنظمات التى تعتمد أساسا على القيادة الجماهيرية كأساس لاتخاذ القرارات» .

يمكن تعريف الأساس القانونى ـ المنطقى فى اتخاذ القرارات بأنه المدى الذى تقوم فيه المنظمة بتوزيع عملية اتخاذ القرارات على الأدوار المختلفة بها . أما القيادة الجماهيرية فى اتخاذ القرارات فيقصد بها المدى الذى تقوم فيه المنظمة بتوزيع عملية اتخاذ القرارات فيها على أفراد محددين بذواتهم .

وبصفة عامة ، فقد أثبتت بعض الدراسات وجود ارتباط بين الأساس القانونى ـ المنطقى فى اتخاذ القرارات من ناحية وبين فاعلية المنظمة من ناحية أخرى، فى حين أثبتت بعض الدراسات الأخرى أن مثل هذا الأساس أمر يندر وجوده عمليا، ونتيجة لذلك قد تتأثر الروح المعنوية سلبا داخل المنظمة، هذا ويجدر بنا القول أنه إذا كان بالإمكان إعادة تنظيم تصارع القوى داخل المنظمة، فإن الأساس القانونى المنطقى فى اتخاذ القرارات يزيد من درجة فاعلية المنظمة .

الفرض الثالث:

«فيما عدا تلك الحالات (المنظمات) التى تتصف بوجود درجة عالية من التعقد، فإن المنظمات التى توجد بها درجة عالية من المركزية فيما يتعلق باتخاذ القرارات التكتيكية من المحتمل أن تكون أكثر فاعلية من تلك المنظمات التى

توجد بها درجة منخفضة من المركزية فيما يتعلق بالقرارات التكتيكية».

الفرض الرابع:

«إن المنظمات التى توجد بها درجة قصوى من المركزية فيما يتعلق باتخاذ القرارات الاستراتيجية من المحتمل أن تكون فاعلية من تلك المنظمات التى لا توجد بها درجة قصوى من المركزية فيما يتعلق باتخاذ القرارات الاستراتيجية».

يمكن تعريف المركزية بأنها تعبير عن درجة تركز عملية اتخاذ القرارات داخل المنظمة فعلى سبيل المثال، إذا كانت جميع القرارات مركزة فى يد واحدة فقط داخل المنظمة، فإن ذلك يعبر عن الدرجة القصوى من المركزية، والعكس صحيح، حينما يشارك كل فرد فيها فى عملية اتخاذ القرارات. ولا شك أن جميع المنظمات تقع على نقاط مختلفة بين الدرجة القصوى والدنيا على محور المركزية.

أما فيما يتعلق بالقرارات الاستراتيجية والتكتيكية، فإنه يمكن تعريف الأولى بأنها تلك القرارات التى تركز على بقاء واستقرار ونمو المنظمة فى الأجل الطويل أما الثانية فهى تلك القرارات التى تتعلق بالأنشطة اليومية اللازمة لحسن سير العمل بالمنظمة، ومن الأمثلة الخاصة بالقرارات الاستراتيجية تلك التى تتعلق بأهداف المنظمة وتوعية الإنتاج اللازم لتحقيق هذه الأهداف. ومن الأمثلة الخاصة بالقرارات التكيتيكية تلك التى تتعلق بدراسة قنوات الاتصالات، تبسيط العمل، اختيار العاملين.. إلى آخر هذا وقد يعبر البعض عن القرارات الاستراتيجية بالقرارات الحرجة أو مفهوم تكوين السياسات، فى حين يعبر عن القرارات التكتيكية بالقرارات الروتينية أو مفهوم تطبيق السياسات.

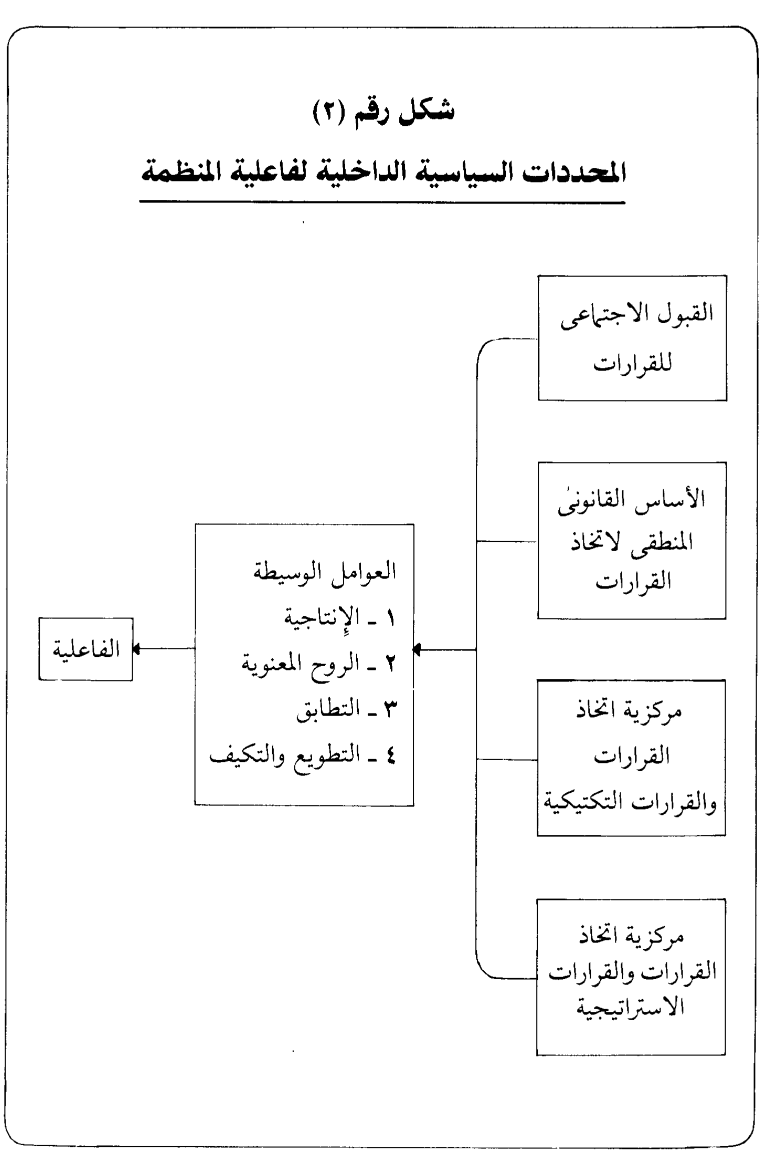
ومما يجدر ذكره أن هناك العديد من الدراسات التى أثبتت أهمية «المشاركة» فى اتخاذ القرارات من جانب المرءوسين ومدى ارتباطها بفاعلية المنظمة. وقد يبدو لأول وهلة أن هناك تناقضا بين هذه الدراسات وبين هذين الفرضين. إلا أن ذلك قد لا يكون صحيحا بالضرورة ولعدة أسباب منها، أن المشاركة لا تعنى

تمييع القرار أو عدم وجود سلطة مركزية لاتخاذه، كما أن المشاركة قد تعنى تغيير الموقف ليس إلى درجة دنيا من المركزية بل من درجة قصوى إلى درجة عالية من المركزية (تغيير نسبى)، وأخيرا فإن المشاركة ليست شيئا مجردا وإنما ترتبط بإدراك المرءوس ذاته لمدى مشاركته فى اتخاذ القرار.

مما سبق يتضح أن النظام السياسى الداخلى للمنظمة الذى يحتمل أن يؤدى إلى درجة أعلى من الفاعلية هو ذلك النظام الذى يتميز بالقبول الاجتماعى، وجود أساس قانونى منطقى لاتخاذ القرارات، درجة عالية من المركزية فيما يتعلق باتخاذ القرارات التكتيكية (باستثناء تلك الحالات التى تتصف بدرجة عالية من التعقد)، ودرجة قصوى من المركزية فيما يتعلق باتخاذ القرارات الاستراتيجية.

هذا وتؤثر هذه المحددات على فاعلية المنظمة بدرجات متفاوتة وأشكال مختلفة، فالنظام الذى يتصف بوجود درجة عالية من القبول الاجتماعى يزيد من الدافع على التطابق، أما الأساس القانونى - المنطقى فى اتخاذ القرارات فإنه يقوم بتنظيم صراعات القوى القائمة داخل المنظمة، فى حين تؤدى الدرجة العالية من المركزية فى اتخاذ القرارات التى توجه السلوك البشرى تجاه تحقيق أهداف المنظمة. هذا ويمثل شكل رقم (٢) المحددات السياسية الداخلية لفاعلية المنظمة.

وأخيرا، فإن هذا النموذج لمحددات فاعلية المنظمة يمكن تصويره بشكل أكثر تعقيدا لنفس الأسباب السابق ذكرها حين الكلام عن النموذج الاقتصادى.



شكل رقم (٢)

المحددات السياسية الداخلية لفاعلية المنظمة

٢ ـ النظام السياسي الخارجي

إن محاولة المنظمة الحصول على التعضيد والمساندة لقراراتها من البيئة الخارجية المحيطة بها أمر يتطلب ضرورة التحديد الواضح لحدود المنظمة ذاتها، أى التحديد الواضح للأعضاء وغير الأعضاء، أى المنظمة والبيئة الخارجية المحيطة بها.

لا شك أن أية منظمة لابد وأن تسعى للحصول على المساندة من كل من الأعضاء بها وغير الأعضاء. وسوف نعالج فى هذا الجزء محددات التعضيد والمساندة كما تأتى من النظام السياسى الخارجى المحيط بالمنظمة آخذين فى الاعتبار أنه كلما زادت قوة هذه المحددات، زادت درجة التعضيد والمسانيدة، الأمر الذى يزيد من درجة فاعلية المنظمة.

الفرض الأول:

«إن المنظمات التى تتمتع بدرجة كبيرة من الاستقلالية من المحتمل أن تكون أكثر فاعلية من تلك المنظمات التى تتمتع بدرجة منخفضة من الاستقلالية».

يقصد بالاستقلالية درجة الحرية التى تتمتع بها المنظمة فى اتخاذ القرارات الخاصة بالبيئة الخارجية المحيطة بها فعلى سبيل المثال. عادة ما نجد أن المنظمة الحكومية تخضع لقرارات سبق لجهات أخرى اتخاذها مثل حجم الموازنة وسياسات الأفراد وإجراءات الشراء، أما منظمة الأعمال عادة ما تتمتع بدرجة أكبر من الاستقلالية بالمقارنة بمنظمة الخدمة المدنية.

الفرض الثانى:

«إن المنظمات التى يوجد بها أيديولوجية محددة من المحتمل أن تكون أكثر فاعلية من تلك المنظمات التى لا توجد بها أيديولوجية محددة».

الفرض الثالث:

«إن المنظمات التى تتصف أيديولوجياتها بدرجة عالية من الاتساق والأهمية والتطابق من المحتمل أن تكون أكثر فاعلية من تلك المنظمات التى تتصف أيديولوجياتها بدرجة منخفضة من الاتساق والأهمية والتطابق».

يمكن تعريف «الأيديولوجية» بأنها مجموعة المعتقدات المعلنة للمجتمع والتى تهدف إلى التأثير على سلوك الآخرين فيه. أما «الاتساق» فيمكن تعريفه بأنه تعبير عن درجة التوافق بين مكونات البيئة ـ أما الأهمية فإنها ترمز إلى درجة الأهمية التى تعوض بها أفراد المجتمع تجاه أحد مكونات البيئة المحيطة بها. فإذا كانت سياسة المنظمة على سبيل المثال ترمى إلى خدمة أفراد المجتمع أولا وقبل كل شىء، فإن أيديولوجيتها تصبح محددة وواضحة فى هذه الحالة، أضف إلى ذلك أن مثل هذه الأيديولوجية تصبح على درجة عالية من الاتساق إذا ما تواكبت مع المنهج الاقتصادى الذى يؤمن به أفراد المجتمع فإذا قلنا إن أفراد المجتمع لا يفضلون مثل هذه الأيديولوجية فحسب بل يعتبرونها ذات أهمية خاصة فان هذه الأيديولوجية تصبح هامة. أما التطابق فهو تعبير عن درجة التوافق بين الأداء الفعلى والأداء المثالى، كما سبق أن أوضحنا من قبل.

الفرض الرابع:

«إن المنظمات التى توجد بها عضوية مؤثرة من المحتمل أن تكون أكثر فاعلية من تلك المنظمات التى لا توجد بها عضوية مؤثرة».

الفرض الخامس:

«إن المنظمات التى توجد بها عضوية مؤثرة ومن الصفوة المختارة من المحتمل أن تكون أكثر فاعلية من تلك المنظمات التى لا توجد بها عضوية مؤثرة ومن الصفوة المختارة».

يمكن تعريف العضوية المؤثرة بأنها عملية استقطاب وتعيين أعضاء معينين بالمنظمة بهدف زيادة درجة القبول الاجتماعى لها داخل المجتمع .

مثـال ذلـك الشركات العالمية التى تقوم بتعيين مدراء لفروعها بالخارج من الوطنيين الذين يعيشون داخل الأقطار التى توجد بها هذه الفروع ، وذلك حتى يمكن اكتساب درجة أعلى من القبول الاجتماعى لها . أما لفظ «الصفوة» فإنه يرمز إلى الفئة التى تقوم باتخاذ القرارات داخل المنظمة . وعليه ، فإن الصفوة داخل المنظمة إنما تعبر عن أولئك الأفراد الإداريين والإشرافيين بها . أما لفظ «الصفـوة المختارة» فإنه يرمز إلى تلك الفئة التى تقوم باتخاذ القرارات الأكثر أهمية . وعليه ، فإنـه يمكن القـول بأن أفراد الإدارة العليا والوسطى يمثلون الصفوة المختارة داخل المنظمة فى حين يمثل أفراد الإدارة الإشرافية مجرد الصفوة غير المختارة داخلها .

الفـرض السادس:

«إن المنظمات التى تتصف بدرجة أعلى من التمثيل الاجتماعى من المحتمل أن تكون أكثر فاعلية من تلك المنظمات التى تتصف بدرجة أقل من التمثيل الاجتماعى» .

الفـرض السابع:

«إن المنظمات التى تتصف بدرجة أعلى من التمثيل الاجتماعى بواسطة الصفوة المختارة بها من المحتمل أن تكون أكثر فاعلية من تلك المنظمات التى تتصف بدرجة أقل من التمثيل الاجتماعى بواسطة الصفوة المختارة بها» .

يقصـد بالتمثيل الاجتماعى قيام أعضاء المنظمة بالمشاركة فى أعمال منظمات أخرى بهدف زيادة درجة القبول الاجتماعى لمنظمتهم من أفراد المجتمع ، مثال ذلـك أن يقوم بعض أفراد الإدارة بمنظمة ما بالانضمام التطوعى فى جمعيات

ومنظمات أخرى بالمجتمع. هذا ويجب ملاحظة أن مفهوم العضوية المؤثرة يختلف عن مفهوم «التمثيل الاجتماعى» ففى الحالة الأولى تقوم المنظمة باختيار أفراد معينين من البيئة المحيطة بها للعمل بالمنظمة، أما فى الحالة الثانية، فإن أعضاء المنظمة هم الذين ينطلقون إلى البيئة الخارجية المحيطة بمنظمتهم، وذلك بغض النظر عن كون الهدف فى كلتا الحالتين واحدا.

وبشكل عام، فإن احتمال زيادة درجة فاعلية المنظمة يصبح كبيرا إذا ما نجحت المنظمة فى الحصول على قبول أفراد المجتمع لها. ومن الناحية الاخرى فإن احتمالات الحصول على قبول أفراد المجتمع للمنظمة يزداد إذا ما نبع التمثيل الاجتماعى عن الصفوة المختارة داخل المنظمة، أى عن أفراد الإدارة العليا والوسطى، وهم الفئة الأكثر أهمية.

الفرض الثامن:

«إن المنظمات التى توجد بها عضوية خارجية من الصفوة المختارة من المحتمل أن تكون أكثر فاعلية من تلك المنظمات التى لا توجد بها عضوية خارجية من الصفوة المختارة».

يقصد بالعضوية الخارجية الأفراد والجماعات التى تقع خارج حدود المنظمة والتى تستفيد من أنشطتها بشكل مباشر. فعلى سبيل المثال نجد أن العضوية الخارجية للمنظمة الصناعية عادة ما تتكون من العملاء وحملة الأسهم والموردين وتجار الجملة والتجزئة، وهى تلك الجماعات التى تقع خارج حدود المنظمة وتستفيد بشكل مباشر فى تعاملها معها.

من الفروض السابقة يتضح أنه بالنسبة للهيئة السياسية الخارجية، فإن المنظمات التى يحتمل أن تكون أكثر فاعلية هى تلك المنظمات التى تتميز بوجود درجة عالية من الاستقلالية، وجود أيديولوجية محددة وعلى درجة عالية من الاتساق والأهمية والتطابق، وجود عضوية مؤثرة، وجود عضوية مؤثرة ومن

الصفـوة المختارة، وجود درجة عالية من التمثيل الاجتماعى وخاصة بواسطة الصفوة المختارة بها ووجود عضوية خارجية من الصفوة المختارة.

وكما سبقت الإشارة فإن هذه المحددات السياسية الخارجية تؤثر على فاعلية المنظمة بدرجات متفاوتة واشكال مختلفة. ففى حين نجد أن مفهوم الاستقلالية يؤدى بالمنظمة إلى نجاحها فى تحقيق أهدافها من خلال حرية الحركة التى تتمتع بها، نجد أن باقى المحددات تؤدى إلى زيادة درجة الفاعلية من خلال تأثيرها على درجـة قبـول أفراد المجتمع للمنظمة ذاتها. هذا ويمثل شكل رقم (٣) المحددات السياسية الخارجية لفاعلية المنظمة.

وأخيرا، فإن هذا النموذج لمحددات فاعلية المنظمة يمكن تصويره بشكل أكثر تعقيدا لنفس الأسباب السابق ذكرها حين الكلام عن باقى النماذج السابقة.

شكل رقم (٣)

المحددات السياسية الخارجية لفاعلية المنظمة

الاستقلالية
أيديولوجية محددة
أيديولوجية محددة على درجة عالية من الاتساق والأهمية والتطابق
عضوية مؤثرة
عضوية مؤثرة من الصفوة المختارة
التمثيل الاجتماعى
التمثيل الاجتماعى بواسطة الصفوة المختارة
عضوية خارجية من الصفوة المختارة

أوضحنا فيما سبق العديد من المحددات الاقتصادية والسياسية التى تؤثر على فاعلية المنظمة إلا أنه يجب الإشارة إلى أن توافر الأدوات التى تمكن المنظمة من اتخاذ القرارات لا يعتبر كافيا فى حد ذاته، بل يجب أن يتوافر لها أيضا تلك الأدوات التى تمكنها من تحفيز العاملين بها على التوافق مع مثل هذه القرارات. وعليه، فإنه يمكن تعريف نظام الرقابة بأنه ذلك الجزء من المنظمة الذى يدفع العاملين بها على التوافق مع أهدافها.

الفرض الأول:

«إن المنظمات التى توجد بها أنظمة جزاء حازمة من المحتمل أن تكون أكثر فاعلية من تلك المنظمات التى لا توجد بها أنظمة جزاء حازمة».

يقصد بالجزاء هنا كل من الإثابة والعقاب، أى كل من الجزاء الإيجابى والجزاء السلبى. يعنى هذا الفرض أن أنظمة الجزاء إن وضعت موضع التطبيق الحازم، فإنها تؤدى إلى ما يسمى بالتطابق السلوكى، أى إلى تطابق السلوك الفعلى للأفراد مع ما يجب أن يكون عليه هذا السلوك كما تراه المنظمة، وهذا يؤدى بدوره الى زيادة درجة فاعليتها. إلا أنه يجب ملاحظة أن هناك بعض الحالات التى يؤدى فيها عدم التطابق السلوكى إلى زيادة فاعلية المنظمة أيضا كذلك يجب ملاحظة أن أنظمة الجزاء تعتبر شيئا مكملا لعملية اتخاذ القرارات ذلك أن مثل هذه القرارات، مهما كانت جيدة، فسوف تفقد قيمتها إذا لم تكن مصحوبة بالقدرة على وضعها موضع التنفيذ العملى.

الفرض الثاني:

«إن المنظمات التى تكون فيها العلاقات بين الرئيس والمرءوس علاقات محددة وموضوعية أساسا من المحتمل أن تكون أكثر فاعلية من تلك المنظمات التى تكون فيها العلاقات بين الرئيس والمرءوس علاقات غير محددة وغير موضوعية

أساسا» .

يقصد بالرئيس هذا هو ذلك الشخص الذى يناط إليه بمسئولية فرض القيم الخاصة بالمنظمة على المرءوسين، اما المرءوس فهو ذلك الشخص الذى يكون مسئولا عن ضرورة التقيد بهذه القيم، وعلى الرغم من أنه من الطبيعى تصور وجود نوع من التوافق بين كل من الرئيس (الذى يفرض القيم) والمرءوس (الذى يتقيد بالقيم)، إلا أن هذا التوافق قد لا يكون مكتملا .

يقصد بالعلاقة المحددة الموضوعية تلك العلاقة التى لا يشوبها الانفعال العاطفى والتحيز والتى تركز على المعايير غير الشخصية، أى الموضوعية، فى إنجاز العمل . ومثل هذه العلاقة عادة لا تتواجد إلا فى المجتمعات الصناعية المتمدينة . أما العلاقة غير المحددة وغير الموضوعية فهى تلك العلاقة التى يشوبها الانفعال العاطفى والتحيز والتى تحكمها معايير شخصية بحته، مثال ذلك تلك العلاقات التى تسود أفراد العائلة الواحدة فى المجتمعات الريفية غير المتحضرة .

الفرض الثالث:

«إن المنظمات التى توجد بها أنظمة جزاء أكثر تدرجا من المحتمل أن تكون أكثر فاعلية من تلك المنظمات التى توجد بها أنظمة جزاء أقل تدرجا» .

الفرض الرابع:

«إن المنظمات التى يوجد بها أنظمة جزاء جماعية أساسا من المحتمل أن تكون أكثر فاعلية من تلك المنظمات التى توجد بها أنظمة جزاء فردية أساسا» .

يصبح نظام الجزاء متدرجا إذا كانت الخدمة المؤداة مصحوبة بالإثابة، والخدمة غير المؤداة مصحوبة بالعقاب، وهناك الكثير من التعبيرات التى تعبر عن فكرة التدرج فى أنظمة الجزاء مثل «الترقية من داخل المنظمة بدلا من خارجها»

و«عدالة التوزيع» .

كذلك يعتبر نظام الجزاء جماعيا إذا ما بنى على ناتج عمل مجموعة العمل كوحدة واحدة فى حين يعتبر النظام فرديا إذا ما ارتبط بناتج عمل كل فرد على حده ،

الفرض الخامس:

«إن المنظمات التى يكثر بها الاتصالات من المحتمل أن تكون أكثر فاعلية من تلك المنظمات التى تقل بها الاتصالات» .

يقصد بالاتصالات هنا عملية نقل وتبادل المعلومات ، أو بمعنى آخر ، عملية التكيف الاجتماعى بين العاملين فى ذات المنظمة .

الفرض السادس:

«إن المنظمات التى تتصف بكثرة الاتصالات الراسية من المحتمل أن تكون أكثر فاعلية من تلك المنظمات التى لا تكثر بها الاتصالات الراسية» .

الفرض السابع:

«إن المنظمات التى تتصف بكثافة الاتصالات الأفقية من المحتمل أن تكون أكثر فاعلية من تلك المنظمات التى تقل فيها الاتصالات الأفقية» .

يقصد بالاتصالات الراسية نقل وتبادل المعلومات فيما يتعلق بالعلاقة القائمة بين الرئيس والمرءوس ويمكن النظر إلى هذه الاتصالات على أنها إما اتصالات صاعدة أو هابطة وعليه ، فإن الاتصالات الراسية الصاعدة تمثل المعلومات التى يتم نقلها من المرءوس إلى الرئيس . وهناك الكثير من الأمثلة التى تعبر عن هذا النوع من الاتصالات مثل تقارير الأداء ، تقارير الميزانيات ، تقارير للرقابة على الجودة . . إلى آخره ، وهى تلك الاتصالات التى عادة ما يعبر عنها بلفظ «إرجاع

الأثر» .

أما الاتصالات الراسية الهابطة فيمكن تعريفها بأنها عملية نقل وتبادل المعلومات من الرئيس للمرءوس . ومن الأمثلة الشائعة على النوع من الاتصالات الأوامر، إجراءات العمل المذكرات . . إلى آخره .

أما الاتصالات الأفقية فيمكن تعريفها بأنها عملية نقل وتبادل المعلومات بين الزملاء داخل المنظمة .

الفرض الثامن:

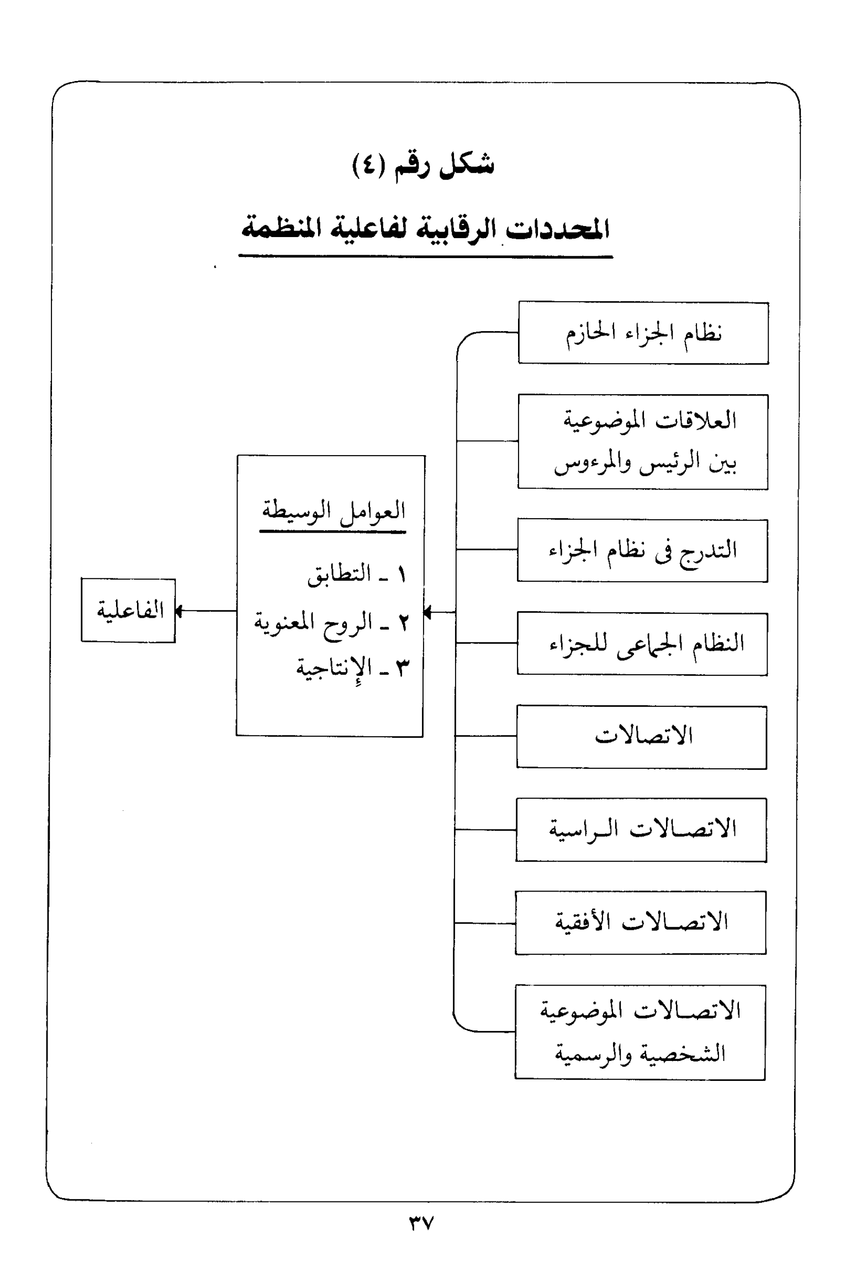
«إن المنظمات التى تتسم أنظمة الاتصالات بها أساسا بأنها موضوعية ، شخصية ، ورسمية من المحتمل أن تكون أكثر فاعلية من تلك المنظمات التى تتسم أنظمة الاتصالات بها أساسا بأنها تعبيرية ، غير شخصية ، وغير رسمية» .

تعنى الموضوعية فى الاتصالات نقل وتبادل المعرفة ذاتها، أما الاتصالات التعبيرية فإنها تعنى نقل وتبادل المعلومات الانفعالية والعاطفية . أما الاتصالات الشخصية فهى تلك الاتصالات التى تجرى بين فرد فى مواجهة الآخر، فى حين أن الاتصالات غير الشخصية تعنى نقل المعلومات باستخدام كافة الوسائل فيما عدا وسيلة المواجهة الشخصية ، وأخيرا ، فإن الاتصالات الرسمية هى تلك التى تتم بين الرئيس والمرءوس فى حين أن الاتصالات غير الرسمية هى تلك التى تدور بين الزملاء بعضهم البعض .

مما سبق ذكره يتضح أن النظام الرقابى الذى يحتمل أن يؤدى إلى زيادة درجة فاعلية المنظمة هو ذلك النظام الذى يتميز بوجود نظام جزاء حازم ، وجود علاقة محددة وموضوعية بين الرئيس والمرءوس ، وجود نظام متدرج للجزاء وجود نظام جماعى للجزاء ، كثرة الاتصالات الراسية والأفقية ، ووجود نظام الاتصالات موضوعى وشخصى وجماعى .

وكما سبق القول فإن هذه المحددات تؤثر على فاعلية المنظمة بدرجات متفاوتة

واشكال مختلفة، فعلى سبيل المثال نجد أن نظام الجزاء الحازم يؤدى إلى رفع الروح المعنوية وإحداث التطابق السلوكى. كذلك تؤدى العلاقات الموضوعية بين الرئيس والمرءوس إلى إحداث التطابق السلوكى أيضا. أما التدرج فى نظام الجـزاء فإنه يؤدى إلى رفع الروح المعنوية لما يحويه من عدالة فى التوزيع. أما النظام الجماعى للجزاء فإنه يؤدى إلى زيادة درجة التفاوت بين الأفراد وكذلك تبسيط إجراءات العمل وخفض العمالة الإدارية غير المطلوبة وزيادة الإنتاجية كذلك نجد أن نظام الاتصالات المكثف يؤدى إلى زيادة درجة وضوح الرؤيا للعـاملين بالمنـظمـة وبالتالى إحداث التطابق السلوكى أما نظام الاتصالات الأفقية فإنه يؤدى إلى الإقلال من سوء الفهم وإمكان الاتفاق بسرعة الأمر الذى يؤدى بدوره إلى إحداث التطابق السلوكى المنشود. وأخيرا فإن النظام الموضوعى للاتـصـــالات يؤدى إلى زيادة الانتــاجية فى حين يؤدى النــظام الشخصى للاتصالات إلى زيادة درجة الدقة فى حين يؤدى النظام الرسمى للاتصالات إلى زيادة درجـة التأكد فى نقل المعلومات هذا ويمثل شكل رقم (٤) المحددات الرقابية لفاعلية المنظمة.


شكل رقم (٤)
المحددات الرقابية لفاعلية المنظمة
نظام الجزاء الحازم
العلاقات الموضوعية بين الرئيس والمرءوس
التدرج فى نظام الجزاء
النظام الجماعى للجزاء
الاتصالات
الاتصـالات الـراسية
الاتصـالات الأفقية
الاتصـالات الموضوعية الشخصية والرسمية
العوامل الوسيطة
١ ـ التطابق
٢ ـ الروح المعنوية
٣ ـ الإنتاجية
الفاعلية

وأخيرا، فإن هذا النموذج لمحددات فاعلية المنظمة يمكن تصويره بشكل أكثر تعقيدا لنفس الاسباب السابق ذكرها حين الكلام عن باقى النماذج السابقة.

رابعا ـ النظام البيئي

يقصد بهذا النظام مجموعة المحددات التى تتعلق بالسكان والبيئة.

الفرض الأول:

«فيما عدا تلك الحالات (المنظمات) التى تتصف بوجود درجة عالية من العمل المهنى، فإن المنظمات التى يكبر حجمها من المحتمل أن تكون أكثر فاعلية من تلك المنظمات التى يقل حجمها».

يمكن تعريف الحجم هنا بأنه كمية الناتج الذى يتم إنتاجه وتوزيعه. من المقاييس المتعارف عليها لحجم المنظمة، قيمة الأصول، رقم المبيعات، رقم الأرباح، عدد العاملين وعدد حملة الأسهم. ومن المتوقع أنه كلما كبر حجم المنظمة أصبحت أكثر ميلا إلى التركيز على أهدافها، فى حين أنه كلما صغر حجم المنظمة أصبحت أكثر ميلا إلى التركيز على البشر.

الفرض الثانى:

«فيما عدا تلك الحالات (المنظمات) التى يكون فيها النوع (١) من التغير المكانى مصحوبا بدرجة عالية من العمل المهنى، فإن المنظمات التى تتمتع بالقدرة على الحركة المكانية من المحتمل أن تكون أكثر فاعلية من تلك المنظمات التى لا تتمتع بالقدرة على الحركة المكانية».

الفرض الثالث:

«إن المنظمات التى تتمتع بالقدرة على الحركة المكانية الهادفة من المحتمل أن تكون أكثر فاعلية من تلك المنظمات التى لا تتمتع بالقدرة على الحركة المكانية

الهادفة» .

يمكن تعريف الحركة المكانية بأنها قدرة الفرد على الحركة من مكان لآخر، ومن الأمثلة الشائعة التى تبرز هذا المفهوم أولئك الذين يشغلون المناصب العسكرية بالجيش ومن الشائع أيضا أن يكون هناك ارتباط بين الحركة المكانية والحركة الراسية . بمعنى آخر، إذا أخذنا حالة أحد ضباط الجيش فإنه يمكن القول أن نقله من مكان جغرافى لمكان جغرافى آخر (حركة مكانية) عادة ما يصاحبها ترقية إلى رتبة أعلى (حركة راسية) . إلا أن ذلك لا يمنع بطبيعة الحال من حدوث التغيير الأول دون الثانى ، أو العكس فى بعض الحالات .

هذا ويمكن التفرقة بين نوعين من الحركة المكانية . فالنوع الأول منها (أ) يمكن تعريفه بأنه القدرة على أداء الفرد لادوار عمل مختلفة فى أماكن جغرافية متعددة .

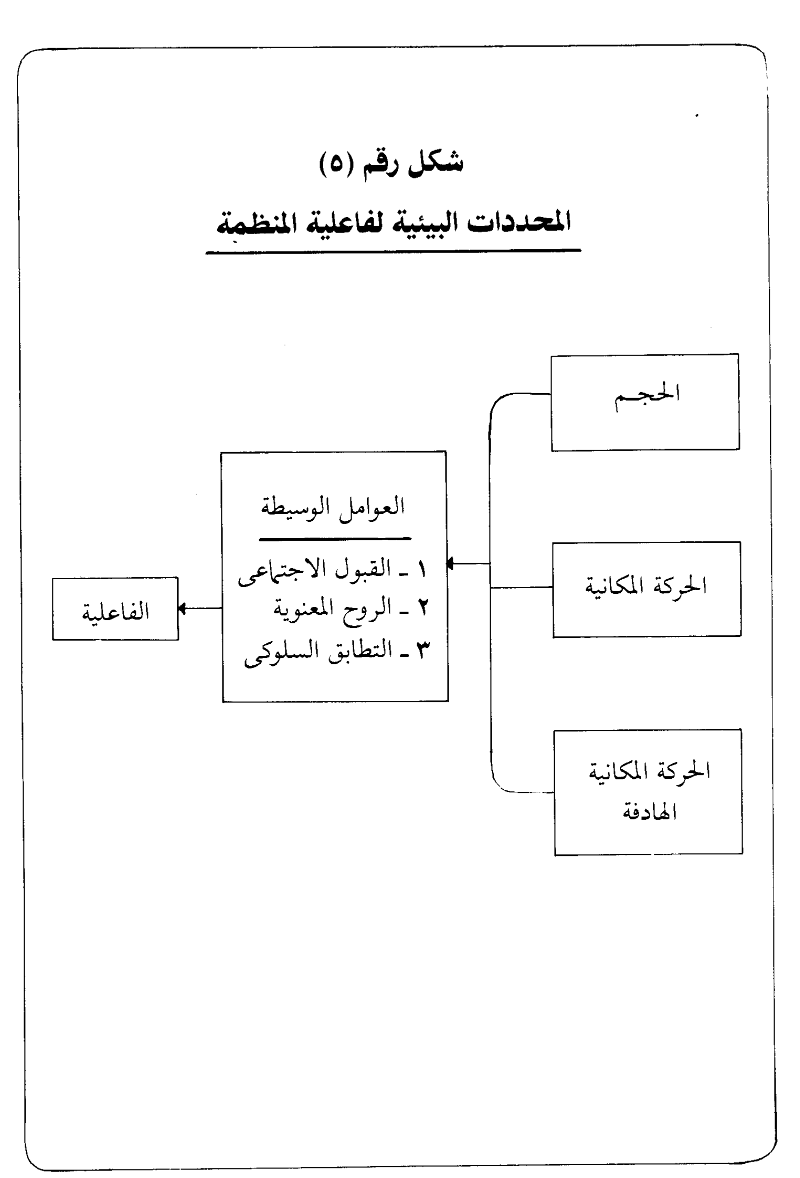
أما النوع الثانى (ب) فهو ذلك الذى يعنى قدرة الفرد على أداء نفس الدور فى أماكن جغرافية متعددة .

كذلك يمكن النظر إلى الحركة المكانية من حيث الغرض من ورائها فالحركة المكانية الهادفة هى ذلك النوع من التغيير الخاص بفرد ما من مكان جغرافى لآخر بهدف زيادة درجة الفاعلية فى المكان الثانى . أما الحركة المكانية غير الهادفة فهى ذلك النوع من التغيير الخاص بفرد ما وبشكل لا يرتبط بفاعلية . ومن أمثلة ذلك النوع من التغيير تشجيع الأفراد على الخروج إلى المعاش المبكر أو ترك العمل بشكل أو آخر .

مما سبق ذكره يتضح أن المحددات البيئية التى يحتمل أن تؤدى إلى درجة أعلى من فاعلية المنظمة تتطلب أن تتميز المنظمة بكبر الحجم (فيما عدا تلك المنظمات التى تتصف بدرجة عالية من العمل المهنى) . القدرة على الحركة المكانية (فيما عدا النوع (أ) من الحركة المكانية التى تصاحب تلك المنظمات التى تتصف بدرجة عالية من العمل المهنى) . والحركة المكانية الهادفة .

وكما سبق القول فإن هذه المحددات تؤثر على فاعلية المنظمة بدرجات متفاوتة وبأشكال مختلفة ففى حين نجد أن كبر حجم المنظمة يؤدى إلى تقوية الروابط بينها وبين العضوية الخارجية لها بما يحويه ذلك من تعضيد ومساندة لقراراتها، نجد أن النوع (أ) من الحركة المكانية يؤدى النوع (ب) من الحركة المكانية إلى زيادة درجة التطابق السلوكى أما الحركة المكانية الهادفة فإنها تبدو أكثر الأدوات تأثيرا على فاعلية المنظمة نظرا لارتباطها المباشر بها. هذا ويمثل شكل رقم (٥) المحددات البيئية لفاعلية المنظمة.

وأخيرا، فإن هذا النموذج لمحددات فاعلية المنظمة يمكن تصويره بشكل أكثر تعقيدا لنفس الأسباب السابق ذكرها حين الكلام عن النماذج السابقة.



شكل رقم (٥)

المحددات البيئية لفاعلية المنظمة

الفصل الثاني

معايير فاعلية المنظمة

استعـرضنـا فى الفصل السابق المعنى العام لمفهوم فاعلية المنظمة، وكذلك مجمـوعـة العوامل التى تؤثر عليها وذلك من خلال مجموعة الفروض السابق ذكرها، إلا أن كل ذلك لا يعنى نهاية قصة الفاعلية بل بدايتها، ذلك أنه يمكن التفرقة بين درجات الفاعلية المختلفة إلا من خلال الإيضاح الكافى لماهية معايير الفـاعلية ذاتهـا، هذا ويجب على القـارىء أن لا يخلط بين معـايير الفـاعلية ومقاييسها، ذلك أن المعيار هو هدف فى حدا ذاته، أما المقياس فهو مجرد أداة لقياس درجة النجاح فى تحقيق هذا الهدف.

يمكن النظر إلى معايير الفاعلية باعتبارها مجموعة الأهداف التى تود المنظمة تحقيقها فى الآجال القريبة والبعيدة. بمعنى آخر أكثر عمومية وشمولا، فإن بقاء ونمو المنظمة أمر مرهون بقدرتها على البقاء على قيد الحياة فى الأجل القصير وكـذلك بقدرتها على النمو فى الأجل الطويل. وعليه فإنه يمكن التعبير عن فاعلية المنظمة بقدرتها على البقاء والنمو.

لا تستطيع أية منظمة أن تبقى أو تنمو إلا إذا كانت قادرة على تخطيط عملية البقاء والنمو ذاتها. وبهذا الصدد. فقد استعرض وارن بنس (١) ثلاثة نماذج مختلفة.

١ـ النموذج التعادلي:

يركز هذا النموذج على محاولة خلق المنظمة التى تخلو من التضارب، وذلك من خلال الإقـلال من حالات القلق والتـوتر التى قد تسودها، وكذلك من خلال جعـل الأنـظمـة الفـرعية بها، أى الإدارات المختلفة، أكثر قدرة على التجاوب بدلا من أخذ المواقف الدفاعية وعليه، فإن هذا المنهج يعتمد أساسا

على التعرف على مواطن الضعف بالمنظمة والإقلال من حالات القلق والتوتر داخلها وذلك باستخدام أسلوب المناقشات الجماعية والإيضاح المستمر بطبيعة المشاكل التى تواجهها المنظمة.

٢ ـ النموذج التنموي:

يركز هذا النموذج على محاولة خلق علاقات واضحة وصريحة بين أفراد المنظمة وذلك حتى يمكن تنمية العلاقات والقيم التى تساعد على بقائها ونموها، وعليه، فإن الهدف فى ظل هذا النموذج ينحصر فى تنمية العلاقات الشخصية بين أفراد المنظمة الواحدة حتى يستطيع هؤلاء الأفراد القيام باتصالات أكثر فاعلية لحل مشاكل المنظمة فى المجالات الرسمية وغير الرسمية. وتعتبر المختبرات النفسية وتدريب الحساسية بمثابة الأساليب التى يتم استخدامها لإحداث التغيير المطلوب.

٣ ـ النموذج العضوي:

يركز هذا النموذج على الرغبة فى خلق العمل الجماعى كأسلوب للأداء العضوى لوظائف المنظمة. ومن الأمثلة على هذا الأسلوب منهج بليك وموتون والمعروف باسم الشركة الإدارية، والذى يركز أساسا على استنباط تلك الأنماط القيادية التى تتواكب مع العمل الجماعى.

مراحل نمو المنظمة

وفى هذا المجال أيضا استعرض جوردون لبيت (١) نموذجا آخر يركز فيه على التقييم الواقعى للمنظمة بهدف تحديد المشاكل الأساسية التى تواجهها حاليا وتخطيط الجهود اللازمة لحلها حتى يمكن الحفاظ على المنظمة ومساعدتها على النمو مستقبلا .

يصور جدول رقم (١) المراحل المختلفة التى تنطوى عليها عملية نمو المنظمة ، وكذلك المشاكل الأساسية موضع البحث بالنسبة لكل مرحلة ، وكذلك النتائج التى قد تترتب على عدم نجاحها فى مواجهتها . تنحصر مراحل نحو المنظمة فى ثلاث مراحل رئيسية وهى مرحلة الولادة ، مرحلة الشباب ، ومرحلة النضج ، حيث تنقسم كل منها إلى مرحلتين فرعيتين . وعليه فإنه يجب على المنظمة التعرف على المشاكل الأساسية التى تواجهها وتخطيط الجهود اللازمة للتغلب عليها حتى تستطيع أن تنطلق إلى مرحلة أكثر تقدما من مراحل نموها ، ذلك أن الفشل فى أداء هذه المهمة يؤدى بالمنظمة إلى الجمود ثم الوفاة (الإفلاس) .

هذا ويجب ملاحظة أن مرحلة الولادة يجب أن تكون مقصورة على الصناعات البدائية ، كما أن مرحلة النضج يجب أن لا تكون مقصورة على الصناعات المتقدمة العملاقة . فقد تبلغ منظمة صغيرة الحجم مرحلة النضج فى حين قد لا تستطيع منظمة كبيرة تخطى مرحلة الشباب . وعليه فإن معايير الانتقال من مرحلة إلى أخرى من مراحل النمو أمر ليس مرهونا بحجم المنظمة .

او مبيعاتها او عدد العاملين فيها بل بقدرتها واسلوبها على التعرف على مشاكلها الاساسية وايجاد انسب الطرق لمعالجتها .

وفيما يلى شرح تفصيلى لمعايير فاعلية المنظمة كما هى معبر عنها بمراحل بقائها ونموها .

جدول رقم (١) مراحل نمو المنظمة

المراحل الأساسية	المراحل الفرعية	المشاكل الاساسية	النتائج المترتبة على الفشل
الولادة	١ ـ خلق المنظمة الجديدة . ٢ ـ القدرة على الحياة .	ما يجب المخاطرة به ما يجب التضحية به	إحباط وجمود وفاة المنظمة وإعانات مادية خارجية
الشباب	٣ ـ الاستقرار . ٤ ـ السمة والفخر .	كيف ننظم كيف نراجع ونقيم	تنظيم وإدارة بالمازق واتجاهات وسياسات انتهازية صعوبة استقطاب الأفراد الأكفاء وكذلك العملاء بالإضافة إلى خلق صورة مشوشة وعدوانية للمنظمة
الضج	٥ ـ التميز ٦ ـ الزيادة فى المجتمع	هل يجب التغيير وكيف هل يجب المشاركة وكيف	اتجاهات دفاعية غير ضرورية،تحلل طاقات المنظمة ، وفقد العناصر البشرية الخلاقة،فقد المنظمة لاحترام المجتمع وتقديره، مع احتمال الخسارة

أولا:. مرحلة الولادة:

تتضمن هذه المرحلة مرحلتين فرعيتين وهما مرحلة الظهور ومرحلة البقاء على قيد الحياة.

١. مرحلة الظهور:

يواجه أصحاب المنظمة فى هذه المرحلة سؤالا حيويا يتعلق بماهية ما يجب المخاطرة به وكذلك مقدار الرغبة فى المخاطرة. إن الإجابة الدقيقة على هذا السؤال هى التى تحدد ظهور المنظمة إلى حيز الوجود من عدمه.

قد تتولد لدى فرد ما فكرة جديدة تتعلق بتقديم سلعة أو خدمة جديدة، إلا أن وجود الفكرة فى حد ذاتها ليس أمرا كافيا، بل يجب ربطها بخطط وإمكانات مادية وبشرية حتى تصبح واقعا ملموسا، وحينئذ فقط تولد المنظمة. وهناك بطبيعة الحال العديد من الأسئلة والاستفسارات التى يجب الإجابة عليها قبل ولادة المنظمة مثل تلك التى تتعلق بالأسواق والمنافسة والموقع والتكاليف والقوى البشرية وإجراءات العمل.. إلخ ومرة أخرى فإن هذه الأسئلة والاستفسارات لن تتعدى مرحلة الفروض إلا إذا عرف من هو الشخص أو الأشخاص الذين تتوافر لديهم الرغبة فى المخاطرة بأموالهم وأوقاتهم وطاقاتهم وسمعتهم لإعطاء فرصة الظهور للفكرة ذاتها.

٢. مرحلة البقاء على قيد الحياة:

بعد الولادة مباشرة تبدأ المنظمة الدخول فى مأزق من نوع جديد، ألا وهو القدرة على البقاء على قيد الحياة. وعليه، يصبح السؤال التالى الذى يواجه المنظمة هو ذلك الذى يتعلق بمقدار التضحية التى يجب تكبدها. ومن المفارقات الغريبة أن كل إيراد أو كسب للمنظمة عادة ما يكون مصحوبا بالتضحية بشىء آخر مقابله. وعليه، فحتى يمكن للمنظمة تحقيق كسب معين

فإنه يجب علينا، من خلال الأفراد العاملين بها، التضحية بأشياء أخرى مثل المدخرات الشخصية، وقت الفراغ، الطاقة والجهد الصحة العامة، العلاقات الأسرية، الراحة الجسدية، وراحة البال. كذلك فقد تتمثل التضحية فى تأجيل الحصول على أشياء أخرى مرغوبة مثل المال أو شراء سيارة جديدة، إلى غير ذلك. إن المعيار الذى يجب الأخذ به حين عمل مثل هذه التضحيات لابد وأن يرتبط بطول الفترة الزمنية التى يمكن تحمل التضحية خلالها، وكذلك بقدرة هذه التضحية على الإبقاء على المنظمة على قيد الحياة.

عادة ما تولد المنظمات فى جو مشحون بالقلق والأمل، فى نفس الوقت الذى يتعين عليها فيه مواجهة الحياة بكل ما فيها من تحديات. فعلى سبيل المثال نجد أن نصف المنظمات التى تولد فى الولايات المتحدة الأمريكية تموت فى عامها الأول وأن أقل من نصف المتبقى بقليل لا يمكنها العمل بعد عامها الثانى، وهناك العديد من الأسباب التى تفسر هذه الظاهرة مثل عدم وجود التخطيط السليم، عدم القدرة على التنبؤ، الخطأ فى تقدير حجم السوق، عدم كفاءة رأس المال، وانعدام القيادة الإدارية الفعالة. وحتى تلك المنظمات التى لا تواجه مثل هذه الصعوبات فقد يتعين عليها مواجهتها مستقبلا، إذا ما تغيرت الظروف المحيطة بها لغير صالحها. وأخيرا فهناك بعض المنظمات التى تظل تصارع ولفترات طويلة للخروج من هذه المرحلة دون جدوى، وهذه هى المنظمات التى تكاد تغطى إيراداتها نفقاتها فى حين نجد بعض المنظمات أكثر قدرة على تخطى هذه المرحلة والانتقال إلى أخرى أكثر تقدما فى وقت قصير.

ثانيا:. مرحلة الشباب:

تتضمن هذه المرحلة مرحلتين فرعيتين وهما مرحلة الاستقرار ومرحلة السمعة والفخر.

٣ ـ مرحلة الاستقرار:

إذا ما استطاعت المنظمة اجتياز مرحلة الولادة بشقيها، فإن التحدى الذى يواجهها بعد ذلك الذى يتعلق برغبتها فى الوصول إلى التنظيم السليم وقدرتها على تقبل النظام ووضعه موضع التنفيذ العملى.

بمرور الوقت تبدأ المنظمات فى الكبر، وهذا يؤدى بدوره إلى تغيير طبيعة العلاقات القائمة بين قادتها القدامى، الأمر الذى يؤدى إلى تعقد المنظمة وكبر حجم السجلات المطلوبة لها وكذلك فقدان بعض الحريات. وعليه يصبح من الصعوبة بمكان المفاضلة بين الاستمرار فى النمو بما يصاحب ذلك من استقرار أكبر وبين الحفاظ على العلاقات الوثيقة السابقة يصاحبها من الرغبة فى الرقابة اللصيقة على كل شىء.

تتميز مرحلة الشباب بأنها أقل خطورة بالمقارنة بمرحلة الولادة، ذلك أن المنظمة تكون قد استطاعت أن تتكيف مع البيئة المحيطة بها. وعليه، فإنه كلما قلت الضغوط الخارجية الواقعة على المنظمة، أصبحت مظاهر ضعف المنظمة انعكاسا لمواطن الضعف التى تصاحب تنظيمها الداخلى أساسا. مثال ذلك التوتر الذى يصاحب العلاقات بين الأفراد بالمنظمة، واختلاف وجهات النظر بين كل من المؤسسين والإدارة والعاملين بشكل عام أضف إلى ذلك أنه فى هذه المرحلة يبدأ كل فرد فى التفكير فى موقع الحصول على نصيبه بعد تحمل تضحيات الماضى. كذلك نجد أن عملية الدافعية تصبح ظاهرة أكثر تعقدا نظرا لتضارب المصالح بين الأفراد لاختلاف الآراء حول أهمية الكسب فى الأجل القصير بالمقارنة بالكسب فى الأجل الطويل كذلك تواجه الإدارة مشكلة التدريب وإعادة التدريب للعاملين بها ومحاولة خلق روح الفريق والحفاظ على مجموعات ثابتة من عملائها.

إن الرغبة فى تقبل النظام وفرضه على الآخرين بالمنظمة يعتمد على أن التوسع فى حجم العمل، وبالتالى المنظمة، لا يعنى نموها، ذلك أن النمو يتطلب

ضرورة إعادة تنظيم المنظمة من داخلها حتى تتفادى الارتباطات التى تفوق مواردها وللتأكد من قدرتها على تحقيق عائد مادى ثابت ومستقر قبل التفكير فى زيادته .

٤ـ مرحلة السمعة والفخر:

يلى المراحل السابقة أن تصبح المنظمة أكثر اهتماما فى علاقاتها بالمجتمع الذى تعيش فيه . وبالتالى ، فإن السؤال الذى يواجهها فى هذه المرحلة هو ذلك الذى يتعلق بمدى رغبتها الحقيقية فى تقييم ذاتها .

قد يؤدى الاستقرار إلى حالة من الجمود ، إلا إذا توافر لدى المنظمة الاستعداد الجاد لإعادة النظر فى منتجاتها وخدماتها وكل ما يتعلق بها من الداخل ومن الخارج . وعند هذه النقطة فإن «ذاتية» المنظمة تصبح حقيقة لا يمكن إغفالها .

بالمرور فى مرحلة الشباب لا تصبح المنظمة موضع تهديد ، وعليه ، فإنها تبدأ فى التطلع إلى التقدير وضرورة الحصول عليه . إلا أنه يجب ملاحظة أن المنظمة فى مثل هذه المرحلة ايضا عادة ما تميل إلى الدفاع عن ذاتها أمام أى نقد ، ذلك أن العاملين بها عادة ما يصلون إلى النقطة التى يتحدثون فيها عنها بكل فخر واعتزاز . وعليه ، فإن المشكلة التى تمر بها المنظمة فى هذه المرحلة من مراحل نموها هى تلك التى تتعلق بمدى رغبتها وقدرتها على مواجهة الواقع الذى تعيشه ، أى رغبتها وقدرتها على المراجعة والتحسين والتقويم المستمر . وقد ترفض بعض المنظمات عمل مثل هذه المواجهة لأنها فى رأى بعض القادة تمثل إما تهديدا مباشرا لهم أو نكرانا لجميع جهودهم السابقة ، وهذا هو ما يفسر السبب فى بقاء بعض المنظمات فى هذه المرحلة ثم تقهقرها .

ثالثا:ـ مرحلة النضج:

تتضمن هذه المرحلة مرحلتين فرعيتين مرحلة التميز ومرحلة الريادة فى المجتمع

الذى تعيش فيه .

٥ . مرحلة التميز:

بعد اتخاذ القرارات المناسبة للخروج من أزمات مرحلة الشباب ، تبدأ المنظمة فى مواجهـة أزمـات من نوع جديد ، وهى أزمات النضج . إن المشكلة التى تواجهها المنظمة فى هذه المرحلة هى تلك التى تتعلق بقدرتها على التكيف ، وبـالتالى ، فإن السؤال الذى يواجهها هو ذلك الذى يتعلق بمدى رغبتها فى توجيه التغييرات المطلوبة بحيث تحمل المنظمة شيئا مميزا ومتميزا عن غيرها من المنـظمات . وفى هذه المرحلة بالذات تصبح المنظمة أكثر وعيا بأهمية إحداث التوازن بين حاجاتها وأهدافها . بمعنى آخر ، فإن المنظمة تصبح أكثر اهتماما بما يسمى بتحقيق ذاتها ، وهذا هو معنى التميز .

قد يتصور البعض أن المنظمة فى مثل هذه المرحلة لا تكون فى حاجة إلى أى تطوير نظرا للنجاح الذى حققته فى المراحل السابقة . وقد يرى البعض الآخر أنه من الخطورة بمكان المخاطرة بالنجاح السابق من أجل تطوير جديد . إلا أن الحقيقـة الثـابتـة هى أن العـالم يتغـير دائما ، وعليه ، فإنه من واجب المنظمة الاستمرار فى البحث عن ماهية قدراتها وإمكاناتها الخاصة المتميزة وكذلك كيفية استخـدامها بشكل أكثر فاعلية ، طالما أن العالم المتغير يحمل فى طياته ، دائما عنصر عدم التأكد .

٦ . مرحلة الريادة فى المجتمع:

قد لا تستطيع جميع المنظمات دخول هذه المرحلة من مراحل النمو ، تحمل هذه المـرحلة فى طياتهـا السؤال الذى يجب مواجهته وهو ذلك الذى يتعلق بمدى رغبتها فى العطاء للمجتمع الذى يحيطها ، بغض النظر عن إمكان حصولها على عائد مباشر من وراء ذلك .

بعد أن تكون المنظمة قد استقرت من الناحية التنظيمية ومن الناحية المالية، فإنها تبدأ فى التطلع إلى الحصول على تقدير المجتمع لها والاعتراف بها، إن مثل هذا التقدير يختلف عن ذلك الذى سبق ذكره فى مرحلة السمعة والفخر. ففى هذه المرحلة يصبح التقدير هدفا فى حدا ذاته، أما فى المرحلة السابقة فإن التقدير يعتبر وسيلة لتحقيق أرباح أكثر ومن وراء سلعة أو خدمة موضع إعزاز وفخار.

إلا أنه يجب ملاحظة أن هناك بعض العوائق التى قد تعترض سبيل المنظمة حين الدخول فى هذه المرحلة. فقد يرى بعض قادة المنظمة أن خدمة المجتمع أمر يحكمه مبدأ الأخلاقيات، فى حين قد يرى البعض الآخر مثل المراقبين الماليين وبعض حملة الأسهم أن خدمة المجتمع ما هو إلا عبء مالى إضافى لا لزوم له. وعلى ذلك فإنه يمكن القول بأن هذه المرحلة عادة ما يصاحبها نوع من الشقاق داخل الهيكل الإدارى للمنظمة. ففى حين يرى البعض أن هناك عائدا غير مباشر من وراء أخذ موقف الريادة داخل المجتمع فإن البعض الآخر يرى أنه من الأجدى توجيه هذه الأموال نحو استثمارات جديدة.

يتضح من مراحل نمو المنظمة الست التى عرضناها ما يلى:

١ ـ قد لا تستطيع جميع المنظمات أو نسبة عالية منها النجاح فى المرور بسلام من مرحلة إلى أخرى حتى نهاية المطاف، ففى حين تستطيع بعض المنظمات قطع جميع المراحل، فقد يتجمد البعض الآخر عند مراحل معينة.

٢ ـ بطبيعة الحال تتفاوت المنظمات من حيث السرعة فى الانتقال من مرحلة إلى أخرى.

٣ ـ إن النجاح فى بلوغ نهاية مراحل النمو يبدو مرتبطا بحجم المنظمة، إلا أن ذلك ليس بالضرورة صحيحا فى جميع الأحوال مع جميع المنظمات.

٤ ـ فى أى لحظة زمنية معينة وعند مرحلة معينة قد لا تستطيع المنظمة التقدم إلى مرحلة تالية، بل وقد ترتد مرة أخرى إلى مرحلة سابقة، إذا ما تغيرت

الظروف المحيطة بها سواء من داخلها أو خارجها تغييرا كبيرا . وعليه ، فانه من المتوقع أن تتأرجح بعض المنظمات بين هذه المراحل الست صعودا أو هبوطا .

٥ ـ إن فشل بعض المنظمات فى إحداث النمو المطلوب قد لا يرجع إلى فشل الإدارة فى تأدية وظائفها بقدر ما يرجع إلى فشلها فى التعرف على المرحلة التى تجتازها الآن وبالتالى معرفة المرحلة التى يجب أن تصبو إليها ،

من كل ما سبق يتضح أن فاعلية المنظمة يجب أن ترتبط بشىء محدد، وإلا أصبح الحديث عن الفاعلية حديثا فى فراغ . ولقد رأينا أن مراحل نمو المنظمة تمثل خطوات محددة ومتدرجة بحيث تصلح لأن تكون بمثابة معايير الفاعلية المطلوبة . وعليه فإن معيار الفاعلية الخاص بمنظمة ما لا يكون الحكم له أو عليه ، إلا إذا استطاعت المنظمة تحديد مرحلة النمو التى تمر بها ، وبالتالى ، فإن النجاح المضطرد لتحقيق مرحلة من مراحل النمو بغض النظر عن ترتيبها ، يعتبر بمثابة معيار الفاعلية الخاص بها فى لحظة زمنية معينة .

الفهـرس

الموضـوع — رقم الصفحـة



مطبوعات الغرفة التجارية الصناعية بنجران

تصميم وتنفيذ وطباعة. شركة دار العلم للطباعة والنشر
ص.ب ٤٧٩٧ جدة ٢١٤١٢ ت ٦٧١٢١٠٠ المملكة العربية السعودية